

ブリヂストンの知財 ROIC 深掘り分析報告書



Genspark

Aug 03, 2025

1. エグゼクティブサマリー

ブリヂストンは日本企業の中でも最も先進的な知財 ROIC（知的財産投下資本利益率）の可視化と管理を実現している企業の一つです。同社独自の指標「知的財産価値創造性」を核とした戦略的知財マネジメントにより、2023 年は 2019 年対比で約 2 倍の投資効率向上を達成しています。PDF 資料 [1](#)

2. ブリヂストンの知財 ROIC 戦略の全体像

2.1 「知的財産価値創造性」の定義と革新性

ブリヂストンが開発した「知的財産価値創造性」は以下の計算式で定義されます：

知的財産価値創造性 = 知的財産価値 ÷ 知的財産投資

ここで、

- **知的財産価値**：知財活用による売上への貢献額 + 知財収入額
- **知的財産投資**：研究開発費、特許関連費、知財人件費等の総計

この指標は、従来の一般的な ROIC（税後営業利益 ÷ 投下資本）の概念を知財領域に特化して適用した画期的な取り組みです。yorozuipsc.com[2](#)

2.2 知財戦略の核心：「秘伝のタレ知財」と「知財ミックス」

ブリヂストンの知財戦略は以下の独自概念に基づいています：

「秘伝のタレ知財」

- 長年蓄積された独自のナレッジ・ノウハウ・暗黙知を含む知財
- リアル（現物現場）とデジタル（データ変換）の融合
- 継ぎ足し、発展させる全事業の基盤として位置づけ

「知財ミックス」

- 特許だけでなく、周辺ナレッジ、ノウハウ、ビジネスモデル特許等を戦略的に組み合わせ
- 事業モデルに合わせた効果的な知財の使い回し

- 2023 年末時点：活用中 15 ユニット、準備・構築中 26 ユニット

3. 財務データと投資効果の検証

3.1 研究開発投資の動向

2023 年 12 月期の連結決算データから：

- 研究開発費：1,219 億 93 百万円（前年：1,121 億 92 百万円、約 8.7%増加）
- この投資増加は、知財価値創造性の向上と連動した戦略的判断

3.2 知財投資効果の可視化メカニズム

ブリヂストンは「メカニズム可視化」と「暗黙知可視化」の 2 つの手法を活用：

1. **メカニズム可視化**：事業ポートフォリオ別の特性を捉え、事業戦略と連動した知財マネジメント
2. **暗黙知可視化**：従来見えなかった現場のナレッジを数値化・定量化

これにより、知財投資による事業貢献の確からしさを高め、2023 年において知財価値創造性は 2019 年対比で約 2 倍近く向上しました。PDF 資料 [1](#)

4. 具体的事例分析

4.1 ENLITEN/BCMA 技術プラットフォーム戦略

ブリヂストン独自の「モノ基盤技術」である ENLITEN（商品設計基盤技術）と BCMA（Bridgestone Manufacturing Advanced：モノづくり基盤技術）の融合において、知財戦略が中核的役割を果たしています：

- 知財インフルエンスダイアグラムによる因果関係の可視化
- R&D/事業部門との密なコミュニケーションによる投資優先度決定
- 技術プラットフォーム全体での知財ポートフォリオ構築

4.2 ティアフォーとの共創における「知財安全圏」

自動運転ソフトウェア開発のスタートアップ・ティアフォーとの協業では：

- パートナー企業の知財を尊重しつつ、双方に価値を生み出すシナジー創出
- 共同開発段階から知財部門が関与し、「知財安全圏」の契約・実現
- オープンイノベーションにおける知財マネジメントの先進事例として位置づけ

ブリヂストン [3](#)

5. 他社との比較分析

5.1 オムロンとの比較

オムロンは 2015 年から ROIC 経営を推進し、知財活動を「両利きの知財活動」として展開：

共通点

- ROIC 視点での知財マネジメント
- 結果系 KPI と要因系 KPI の設定による PDCA サイクル
- 知財センタによる全社統括

相違点

- オムロン：「独占排他型」と「共有共鳴型」のバランス重視
- ブリヂストン：「秘伝のタレ知財」と「知財ミックス」による独自性重視

EDGE&LINK⁴

5.2 日本企業における位置づけ

コーポレートガバナンス・コード改訂（2021 年 6 月）により、上場企業には知財投資等の開示が求められる中：

- プライム市場時価総額上位 990 社中、多くの企業が知財ガバナンスの実践を模索
- ブリヂストンは定量指標「知的財産価値創造性」を明確に設定した先駆的企業
- 時価総額約 4 兆円（日本株時価総額ランキング 45 位）の大企業として、業界全体への影響力も大きい

6. 知財 ROIC 概念の理論的背景

6.1 一般的な ROIC 概念との関係

従来の ROIC（投下資本利益率）

- 計算式：ROIC = 税後営業利益（NOPAT） ÷ 投下資本
- 企業の稼ぐ力を総合的に評価

ブリヂストンの「知的財産価値創造性」

- ROIC の概念を知財領域に特化
- 知財投資の効果をより精緻に測定・可視化
- 事業別・技術領域別の詳細分析が可能

6.2 知財活動の ROIC 紐づけにおける課題と解決策

一般的な課題

1. 知財投資額の算定困難性
2. 知財価値（売上貢献額）の定量化困難性

3. 時間的ズレ（投資から成果創出までのタイムラグ）

ブリヂストンの解決アプローチ

1. 投資額算定：R&D 費、特許関連費、人件費等の体系的把握
2. 価値算定：メカニズム可視化による因果関係の明確化
3. タイムラグ対応：要因系 KPI による先行指標での管理

7. 業界動向と競合分析

7.1 タイヤ業界における知財戦略

世界タイヤ業界「ビッグ 3」（ブリヂストン、ミシュラン、グッドイヤー）の中で：

ブリヂストン（日本）

- ・ 時価総額約 4.2 兆円でトップ
- ・ 知財 ROIC 可視化の最先端企業

ミシュラン（フランス）

- ・ TaaS（Tire as a Service）への事業転換
- ・ DX 加速化のためのスタートアップ買収戦略

グッドイヤー（米国）

- ・ 伝統的な特許重視戦略
- ・ 近年は自動運転技術への投資拡大

7.2 製造業全体の知財 ROIC 動向

先進企業の特徴

- ・ 日立製作所：2019 年度より ROIC 管理指標導入、知財戦略の事業ポートフォリオ対応
- ・ パナソニック：ROIC 経営推進、知財保護戦略と高付加価値化戦略の両立
- ・ ソニー：コンテンツとハードウェアの知財ミックス戦略

ブリヂストンの差別化要因

1. 定量指標の明確化（知的財産価値創造性）
2. 独自概念の体系化（秘伝のタレ知財、知財ミックス）
3. 可視化手法の確立（メカニズム・暗黙知可視化）

8. 今後の展望と課題

8.1 戦略的優先事項

短期（1-2 年）

1. 知財ミックスの拡充（目標：準備・構築中 26 ユニットの実用化）

2. ENLITEN/BCMA 統合による価値創造加速
3. オープンイノベーション案件での知財安全圏拡大

中長期（3-5 年）

1. サステナブルソリューションカンパニーへの変革における知財戦略
2. 宇宙・極限環境事業での新たな知財ポートフォリオ構築
3. カーボンニュートラル技術の知財競争力強化

8.2 業界全体への影響

ベストプラクティスとしての波及効果

- 知財 ROIC 可視化手法の他社への普及
- コーポレートガバナンス・コード対応における参考事例化
- 製造業の無形資産投資評価基準の向上

課題と限界

1. 業界特性による手法の汎用性限界
2. 定量化困難な定性的知財価値の取り扱い
3. グローバル展開における知財制度の違い対応

9. 結論

ブリヂストンの知財 ROIC 取り組みは、日本企業の知財マネジメント進化において極めて重要な先駆的事例です。「知的財産価値創造性」という独自指標の確立と、「秘伝のタレ知財」「知財ミックス」という概念的フレームワークにより、従来不可視だった知財投資の効果を定量化することに成功しています。

2023 年実績で 2019 年対比約 2 倍の投資効率向上という具体的成果は、同社の知財戦略が単なる理論構築にとどまらず、実際の企業価値向上に寄与していることを示しています。研究開発費 1,219 億円という大規模投資を効率的に価値創造に結びつける仕組みとして、他の製造業企業にとっても重要な参考事例となるでしょう。

今後は、サステナブルソリューションカンパニーへの変革という戦略目標の実現において、この知財 ROIC マネジメント手法がどのような進化を遂げるかが注目されます。特に、オープンイノベーション拡大や新規事業創出における知財安全圏の構築は、日本企業の知財戦略の新たな方向性を示唆する重要な取り組みと位置づけられます。

本分析は、提供されたブリヂストンの公式資料、統合報告書、およびパブリックな情報源を基に作成されました。数値データは 2023 年 12 月期決算および公開 IR 資料に基づいています。

Appendix: Supplementary Video Resources



攻めの知財〔第1回〕株式会社ブリヂストン 知的財産部門 ...

Aug 20, 2024

もっと詳しく

1

page.gensparksite.com

2

yorozuipsc.com

3

www.bridgestone.co.jp

4

www.omron.com